Como puede observarse en la figura 5-4, cada núcleo representa una empresa y cada una posee su propia estructura funcional.

La estructura de las unidades de negocios ofrece la gran ventaja de concentrar recursos especializados para posibilitar el aprovechamiento de muchas oportunidades. Cuanto más se diversifica la empresa, al entrar en mercados diferentes, más atractiva se vuelve la estructura de esas unidades. Además, la estructura de unidades de negocios tiene ventajas como las siguientes:

- Mayor facilidad en la formulación de estrategias de negocios y prioridades para cada tipo de empresa.
- Equilibrio entre los objetivos de las unidades y entre éstos y las metas globales de la compañía.
- Gran facilidad de análisis y actuación sobre el ambiente estratégico de cada tipo de negocio.
- Simplificación del proceso de planeación.

Empero, este tipo de estructura puede resultar costosa en cuanto surja una tendencia a duplicar recursos en las diferentes unidades. Además, quizá la organización intente entrar en negocios tan sólo para aprovechar oportunidades, aun cuando éstas estén alejadas de su propósito original. También hay desventajas como:

- Pérdida de significado del proceso de planeación estratégica por la elección arbitraria de las unidades de negocios.
- Posibilidad de aislamiento de las unidades, lo cual generaría “canibalismo” y una disputa por los recursos.
- Dificultad para mantener alineados los objetivos generales de la organización y los propósitos de cada unidad.
- Imposibilidad de que ciertas unidades hagan uso común de los recursos.
- Riesgo de un excesivo poder de las unidades y pérdida de control en la administración central.

5.6 ESTRUCTURAS COMPLEJAS

A las estructuras que siguen los criterios básicos de la departamentalización (funcional, productos, etc.) se les llama, en conjunto, estructuras funcionales permanentes. Éstas son apropiadas para lidiar con actividades continuas, como la producción y el abastecimiento de bienes y servicios, atención a los clientes y procesamiento de documentos, entre otras. Muchas de estas tareas exigen la coordinación entre departamentos. Además, las empresas también realizan actividades temporales a la medida, que involucran varios departamentos permanentes en un esfuerzo concertado. Para llevar a cabo las actividades temporales, las empresas pueden utilizar la organización de proyecto; para realizar las actividades continuas dentro de la organización funcional, puede utilizar la organización por procesos. A continuación, veamos de qué se trata cada una de estas soluciones.

5.6.1 ORGANIZACIÓN DE PROYECTO

Si la empresa ofrece productos o servicios a la medida, conviene pensar en el modelo de organización por proyectos. Éstos son actividades temporales que tienen por objetivo proporcionar un producto o servicio **singular**. Las compañías que ofrecen productos y servicios

rutinarios a la medida, tales como revisiones y composturas de vehículos, fabricación de muebles y fiestas infantiles, no necesitan este modelo. La estructura funcional regular tiene la capacidad de llevar a cabo estas actividades.

No obstante, si el producto o servicio exige una atención personalizada e implica un volumen significativo de recursos, la organización por proyectos se convierte en la estructura indicada. Las empresas organizadas por proyectos trabajan en ramos como:

- Consultoría.
- Promoción de eventos.
- Desarrollo e implantación de sistemas de información.
- Montaje e instalación de equipos grandes, como aparatos de aire acondicionado o turbinas.
- Construcción civil.
- Encuestas de opinión.
- Publicidad.

A fin de atender este tipo de actividad, es necesario que la empresa esté organizada en equipos multidisciplinarios temporales. Cada uno, llamado **organización de proyecto**, es responsable de un plan. Los proyectos se ejecutan dentro de plazos y presupuestos programados bajo pedido del cliente. Siempre que exista una tarea que deba realizarse dentro de un marco de tiempo y costo restringidos, lo apropiado es una organización de proyecto.

Hay dos tipos principales de organizar equipos de proyectos: autónomos y matriciales.

Proyecto autónomo

Usted puede organizar a toda la empresa, o por lo menos a una parte significativa de ella, en equipos —por lo general multidisciplinarios— independientes unos de otros (figura 5-5). El proyecto autónomo concentra al equipo en los objetivos del proyecto y se concentra en el pedido del cliente. A una organización que utiliza la estructura de los proyectos autónomos se le llama **organización basada en proyectos**.

El proyecto autónomo es apropiado para atender pedidos muy singulares, tales como un servicio de consultoría para actividades emprendedoras grandes, estratégicas y con un alto grado de innovación o compromiso de recursos. La tarea es tan importante que se justifica dedicarle de manera integral un equipo.

Estructura de proyectos autónomos

Figura 5-5

